Les Scop, premier réseau d'entreprises participatives

Partage de l'avoir, partage du savoir, partage du pouvoir. Les Scop mettent en œuvre un management participatif qui va bien au-delà d'un simple dispositif financier. Elles constituent ainsi le premier réseau d'entreprises participatives de France.

AFP

Salariés de Vivendi Universal Publishing en 2002, devant le siège social du groupe lors d'un conseil d'administration. Les syndicats souhaitaient être davantage associés aux décisions dans une période troublée pour l'entreprise.

L'entreprise participative. Cette expression est souvent employée pour décrire les Scop qui misent sur la participation au sens plein du terme : participation des salariés aux résultats économiques de l'entreprise (l'avoir) d'une part, participation à l'information (le savoir) d'autre part, enfin, participation au capital pour les salariés-associés, ou coopérateurs, appelés ainsi à être collectivement décideurs (le pouvoir).

Dans les Scop, participation aux décisions et participation aux résultats ont des racines communes : les salariés étant propriétaires de leur entreprise, il est normal qu'ils décident de son sort et soient directement associés aux bénéfices de son activité. Et c'est bien cette conjonction qui fait la spécificité des Scop. Car, dans le débat public, participation aux résultats et participation aux décisions sont souvent traitées séparément. Les employeurs peuvent voir d'un bon œil la participation aux résultats comme un outil de motivation, ou plus cyniquement, comme un moyen de compenser des gels de salaires. Mais les mêmes ne veulent pas entendre parler de participation aux décisions au nom de la primauté du droit de propriété et des actionnaires.

A l'inverse, les syndicats de salariés revendiquent une participation aux décisions, voire un droit de veto des salariés aux décisions de l'employeur, mais sont plus critiques vis-à-vis des dispositifs de participation aux résultats de peur de voir les employeurs les substituer aux augmentations de salaires.

Les grandes sociétés cotées sont ainsi dotées de mécanismes généreux en matière de participation financière, voire d'actionnariat salarié. Mais les salariés n'ont pas réellement prise sur les décisions et ne partagent pas davantage l'information. Quant aux petites et moyennes entreprises (PME), l'absence de contrainte légale rend la participation rare, qu'elle soit financière ou décisionnelle. Au total, très peu d'entreprises peuvent se déclarer réellement participatives. Il n'est donc pas usurpé de dire que les Scop constituent le premier réseau d'entreprises participatives en France.

PASCAL CANFIN

La participation et l'emploi en débat au Sénat le 7 novembre

La CG Scop organise à Paris une conférence-débat le 7 novembre prochain au Sénat de 9 heures à 13 heures sous le patronage du président (UMP) de la Haute Assemblée, **Christian Poncelet**. Interviendront notamment aux côtés des élus du mouvement Scop **Dominique Strauss-Kahn**, ancien ministre (PS) de l'Economie, **Jacques Godfrain**, député UMP de l'Aveyron, **Stéphane Huillet**, vice-président de la Confédération générale des petites et moyennes entreprises (CGPME), **Jean Peyrelevade**, auteur du *Capitalisme total*, et **Jean-Baptiste de Foucauld**, président de Solidarités nouvelles face au chômage (SNC).

Débat ouvert au public. Entrée libre sur inscription.

Inscription et renseignements : tél. : 01 44 85 47 00.

Sénat, 15 rue de Vaugirard, 75006 Paris.

La participation en Scop, mode d'emploi

Qu'est-ce que la participation ?

◆ La participation est un dispositif réglementaire spécifique à la France permettant de faire participer les salariés aux bénéfices de leur entreprise. Légalement instaurée en 1967 sous l'influence du général de Gaulle, elle a été adaptée aux Scop en 1969. Elle est mise en place à travers la signature d'un accord négocié avec le personnel. Ses modalités de calcul sont les mêmes pour tous les salariés, indépendamment de leur fonction dans la société. Chaque année, une partie de l'excédent net de gestion, prélevée sur l'exercice précédent, est affectée à une réserve de participation, propriété des salariés. ◆

Qui concerne-t-elle ?

◆ La participation est obligatoire pour les sociétés de 50 salariés et plus, facultative pour les autres. A ce jour, 98 % des Scop ont signé un accord de participation (bien que 90 % d'entre elles, avec moins de 50 salariés, ne soient pas tenues de le faire), contre 3 % des PME classiques de moins de 50 salariés.

Tous les salariés ayant au moins trois mois de présence dans une Scop y ont droit. Si les coopératives sont les meilleurs élèves de la participation, ce n'est pas un hasard. Dans les Scop, la répartition des bénéfices est soumise à des règles précises. Au minimum 16 % (et dans la pratique 45 %) du résultat sont transformés en "réserves impartageables", qui restent la propriété de l'entreprise. Au maximum 33 % (et dans la pratique 10 %) sont versés sous forme de dividendes aux associés. Au minimum 25 % (et dans la pratique 45 %) sont reversés à tous les salariés sous la forme d'une "part travail". La plupart du temps, la "part travail" est reversée en participation, cette dernière étant avant tout conçue par les coopérateurs comme le partage équitable des fruits du travail, qui est à la base du projet coopératif. ◆

Quels avantages financiers la participation donne-t-elle aux Scop ?

◆ Grâce à la participation, les Scop font davantage profiter les salariés de leurs gains que les entreprises capitalistes. En moyenne, elles leur ont reversé 48 % de leurs bénéfices en 2003 (dont 4 % d'intérêts de la part travail). Si la Scop signe un accord dérogatoire de participation, et affecte l'équivalent de la participation en provision pour investissement (PPI), elle peut déduire du résultat servant au calcul de l'impôt sur les sociétés le montant versé dans le cadre de la participation et des réserves impartageables (celles-ci dans la limite des montants versés en participation). Ainsi, seuls les montants versés en dividendes sont soumis à l'impôt sur les sociétés. ◆

Quels sont les autres avantages conférés aux Scop par l'usage de la participation?

◆ La participation permet aux Scop d'augmenter leurs fonds propres, via la transformation de la réserve spéciale de participation (RSP) en capital et de la provision pour investissement en réserves impartageables s'il y a acquisition dans les quatre ans. En cas de difficultés, le remboursement aux salariés de la réserve de participation est pris en charge par l'assurance garantie des salaires, à condition que cette réserve soit gérée par l'entreprise. Avec l'accord de ses salariés, une Scop peut consolider ses fonds propres par la transformation de leurs créances de participation en parts de capital.

La participation consolide donc le capital de l'entreprise pour asseoir sa pérennité et préserver l'emploi. Par ailleurs, la propriété commune de l'outil de travail favorise la solidarité entre salariés : leurs performances ne servent pas à enrichir des actionnaires extérieurs à l'entreprise, mais sont directement répercutées sur leur rémunération, d'où un surcroît de motivation. ◆

Comment est placée la participation ?

◆ Il existe trois cas de figure principaux. Dans le premier cas, la participation des salariés de Scop est bloquée en comptes courants. Autre approche : ces comptes peuvent être collectés avec d'autres apports et gérés en interne dans le cadre d'un plan épargne d'entreprise, et ce pendant cinq ans. Enfin, pour diversifier les placements, il est possible de confier tout ou partie de ce fonds soit à une banque, soit à un organisme financier extérieur à la Scop, qui pourra le réinvestir dans d'autres sociétés via des Sicav ou des fonds communs de placement. Avec le lancement du Plan d'épargne coopératif (PEC), le réinvestissement peut se faire au profit des Scop elles-mêmes, dans le but de développer le mouvement coopératif.

Dans les trois cas, l'exonération d'impôt sur le revenu de la participation est conditionnée à une période de blocage sur cinq ans, sauf dérogations légales : mariage, naissance du troisième enfant, divorce, démission, changement de résidence principale, etc. ◆

Comment la participation est-elle répartie entre les salariés ?

◆ Il existe trois modalités de répartition de la participation entre les salariés d'une Scop : uniformément, de façon égalitaire au prorata du temps passé, ou au prorata de la rémunération perçue par chaque salarié. Mais rien n'interdit de mélanger ces deux dernières modalités. ◆

STÉPHANE PERISSUTTI

« La déduction des sommes versées en participation est ouverte à toutes les PME »

CG Scop

Jean Gautier, secrétaire général de la CG Scop, revient sur quelques idées reçues en matière de participation dans les Scop.

■ ***Les Scop bénéficient-elles réellement d'un avantage fiscal lié à la participation ?***

Jean Gautier. Il faut bien comprendre que toute PME, Scop ou non, peut si elle le souhaite signer un accord dérogatoire de participation. Ensuite, ce n'est pas le versement de la participation en tant que tel qui donne droit à un avantage mais l'affectation de son montant en provision pour investissement (PPI). Si l'entreprise ne s'engage pas à investir l'équivalent de la participation bloquée cinq ans, elle n'a aucun avantage fiscal. Et là encore, le principe de déduction des sommes versées en participation et affectées en PPI est ouvert à toute PME, qu'elle soit une Scop ou non. L'avantage pour la Scop est que cette déduction porte sur 100 % du montant de la PPI, alors qu'il est de 50 % pour les autres sociétés. La raison en est simple : le fisc encourage les salariés qui prennent leur destin en mains pour constituer un patrimoine impartageable qui reste propriété de l'entreprise.

■ ***On entend souvent que les Scop laisseraient dormir leur argent, et en particulier les sommes bloquées en participation. Cette critique est-elle fondée ?***

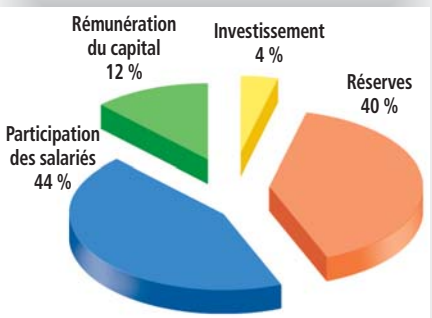
Jean Gautier. C'est une idée reçue totalement erronée, qui provient souvent d'une méconnaissance de la gestion financière. Les Scop qui veulent l'avantage fiscal sont obligées de constituer des réserves qui serviront à financer des investissements qui se retrouvent au bilan à l'actif de la société, en immobilisations ou en stocks. Ce n'est pas un bas de laine ou un sac d'argent qu'on laisserait dormir dans un coin. Cela étant, il est vrai qu'indépendamment de la participation, plusieurs Scop ont une trésorerie abondante. C'est une approche de prudence qui leur permet de faire face à des aléas. Ce qui leur manque, ce sont surtout des solutions de placement de cette trésorerie autres que les produits financiers classiques.

La participation n'est pas un bas de laine qu'on laisserait dormir dans un coin.

PROPOS RECUEILLIS PAR PIERRE LIRET

Voir également la rubrique « A quoi ça sert ? » sur la provision pour investissement page 27 de ce numéro.

Répartition du résultat des Scop (en 2003)



Montant moyen de la participation versée en France aux salariés, en €, toutes tailles d'entreprise confondues

	Scop	Moyenne
1999	**2 066**	1 104
2000	**2 279**	1 158
2001	**2 211**	1 177
2002	**2 622**	1 161
2003	**2 556**	n.c.

Les Scop versent plus de deux fois plus de participation que la moyenne des entreprises françaises.

Montant moyen de la participation versée aux salariés des entreprises du BTP, en €, toutes tailles d'entreprise confondues

	Scop	Moyenne
1999	**1 739**	504
2000	**2 155**	712
2001	**2 333**	799
2002	**2 426**	754
2003	**2 538**	n.c.

L'écart entre les Scop et la moyenne des entreprises est encore plus élevé dans le BTP que dans les autres secteurs.

Plus de la moitié des salariés des Scop sont associés au capital

Taux de sociétariat global	60 %
Taux de sociétariat après deux ans d'ancienneté	80 %
Taux de sociétariat des cadres	82 %
Taux de sociétariat des employés et agents de maîtrise	63 %
Taux de sociétariat des ouvriers	54 %

Source : Centrale des bilans de la CG Scop

« 100 millions d'euros, ce n'est pas neutre »

Pour Hubert Quélin, responsable de l'assistance financière de Scop Entreprises, la participation doit servir au développement des PMI-PME de l'économie sociale.

■ ***Le rôle stratégique de la participation est-il bien compris dans les entreprises coopératives aujourd'hui ?***

Hubert Quélin. La vraie question stratégique est de savoir à quoi sert la participation. On parle trop souvent de l'objectif personnel, en cherchant à convaincre les porteurs de participation par un discours traditionnel de placement, sans évoquer l'objectif collectif. Le choix de laisser toute la participation au sein de l'entreprise doit être repensé. En a-t-on besoin ? Si la rémunération de comptes courants sur lesquels est placé l'argent rentre dans le cycle d'exploitation, d'accord. Mais si la trésorerie de l'entreprise est excédentaire et que la coopérative fait seulement fructifier cet argent avec des produits financiers classiques, cela ne sert à rien, sinon à financer indirectement les concurrents de la Scop. Les encours de participation dans les Scop, fin 2004, sont de 100 millions d'€. Cette somme est importante et son utilisation n'est pas neutre.

■ ***Comment la participation peut-elle servir de levier de développement ?***

Hubert Quélin. L'argent de la participation devrait être orienté sur des supports financiers tournés vers le développement des PMI-PME de l'économie sociale. Le Plan d'épargne coopératif (PEC), par exemple, nécessite un vrai changement culturel. Il pourrait devenir le capteur de cette épargne des Scop, mais cela ne se fera pas en quelques mois. Il faut faire comprendre aux dirigeants l'importance de l'enjeu et l'insuffler dans les entreprises, à tous les niveaux. La participation a contribué à l'essor des coopératives et a permis à certaines de mener des projets de croissance ambitieux, comme la création ou le rachat de filiales. La participation a aussi contribué à soutenir des entreprises reprises en Scop à la barre du tribunal, à des plans de redressement et au développement de filiales communes entre coopératives. Même si cela n'est pas encore assez.

PROPOS RECUEILLIS PAS LOÏC ABRASSART

Assemblée générale des actionnaires d'Alcatel en mai 2005. Dans les grands groupes français, les actionnaires salariés représentent en moyenne moins de 5 % des droits de vote.

AFP

Pourquoi il ne faut pas débloquer la participation

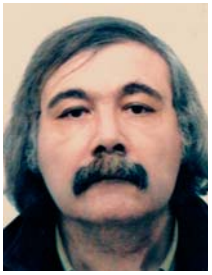
DR

Le gouvernement a confirmé en septembre dernier la possibilité pour les salariés de débloquer leur participation 2004. Un risque financier pour les Scop.

La volonté affichée par le gouvernement de faciliter le déblocage de la participation pour relancer la consommation s'est concrétisée dans la loi pour la confiance et la modernisation de l'économie du 27 juillet 2005, dite « loi Breton ». Mais attention, si elle est assez neutre pour les entreprises classiques, cette disposition pourrait être dangereuse pour les Scop. Car cet argent finance directement leur stabilité, leur pérennité et leur développement. La CG Scop a d'ailleurs précisé au gouvernement que « *pour les coopératives de production, à la différence des autres entreprises, la participation est la source première de la constitution des capitaux propres* ». En conséquence, « *tout ce qui touche à la libération de la participation menace directement la solidité financière et la trésorerie de nos coopératives* ». La CG Scop avait donc demandé que le déblocage soit au minimum soumis à un accord au sein de l'entreprise. Et de fait, la plupart des Scop ayant des accords de participation dérogatoires, un accord d'entreprise sera nécessaire pour un éventuel déblocage de la participation.

L. A.

« Pas de prise de risque sans pouvoir dans l'entreprise »



Pour Gérard Quenel, responsable de l'activité confédérale Economie sociale de la CGT et membre du Conseil supérieur de la participation, la participation est une bonne chose dans les Scop, mais moins dans les entreprises classiques où les salariés n'ont pas le pouvoir.

Comment jugez-vous le développement de la participation ?

Gérard Quenel. Plutôt d'un mauvais œil. L'intéressement aux résultats ou la participation sont des formules qui pèsent sur les négociations salariales : cela peut être un moyen pour l'employeur de compenser les insuffisances de salaires. De plus, toute formule qui tend à faire assumer davantage de risques aux salariés alors qu'ils n'ont pas davantage de pouvoir dans l'entreprise est à proscrire. N'oublions pas non plus que le développement de ces mécanismes financiers se fait dans le cadre d'une remise en cause des systèmes collectifs de retraite. On incite par ce biais les salariés à se payer eux-mêmes une partie de leur retraite selon un schéma inégalitaire. Mais nous sommes réalistes et nous devons prendre en compte la loi. Nous voulons que l'affectation des sommes issues de la participation, qui peuvent être très importantes, soit soumise au contrôle des représentants des salariés. De la même manière, nous sommes opposés aux tentatives récentes de développement de l'actionnariat salarié. Mais là où il existe, nous demandons au moins, dans un premier temps, la présence d'un représentant salarié au conseil d'administration.

Les Scop vous paraissent-elles offrir suffisamment de garanties dans ce domaine ?

Gérard Quenel. Le système coopératif représente une autre configuration d'entreprise, dans laquelle la répartition des bénéfices, la maîtrise collective du fonctionnement de l'entreprise ou les salaires permettent de poser autrement la question de la participation. Dans le cas d'une transmission ou d'une fermeture d'entreprise, par exemple, nous sommes favorables aux solutions alternatives qui privilégient la reprise par les salariés sous une forme coopérative. Dans ce cas-là, la participation peut effectivement jouer un rôle dans la constitution du capital. Notre revendication est toujours celle de la création d'un pôle public de financement, mais nous devons également observer comment l'économie sociale peut utiliser les fonds de l'épargne salariale.

PROPOS RECUEILLIS PAR L. A.

Comment deux Scop gèrent leur participation

Arlette Harté/OGI Scop

Hubert Durand, Imprimerie et Atelier du Bocage.

« *La participation, c'est un moyen de financement de l'entreprise* », assure Hubert Durand [1], directeur administratif et financier de l'Imprimerie du Bocage (25 salariés) et de l'Atelier du Bocage (32 salariés). Dans ces deux Scop issues en 1999 des Ouvriers du Bocage, où tous les salariés, hors apprentis, sont sociétaires, la participation est versée au prorata des salaires et sert avant tout aux salariés pour qu'ils constituent leur capital, fixé statutairement à 5 % du salaire brut des dix premières années.

En général, les six ou sept premières années de participation suffisent. Ainsi, le capital de la société croît en fonction du nombre d'associés, qui forment donc leur capital de façon "indolore". Même si on leur demande, la première année, de verser 5 % de leur salaire chaque mois sous forme de chèque, de façon à concrétiser leur appartenance coopérative. Une fois ces obligations remplies, la participation est bloquée pendant cinq ans sur des comptes courants que l'entreprise utilise pour sa trésorerie. Parallèlement à la participation qui est "remontée" au capital, les mécanismes de distribution plus immédiats sont utilisés (dividendes, intéressement), la complémentaire maladie (mutuelle) est prise en charge à 95 % pour les associés. Pour les salariés volontaires, mais hors des dispositifs de participation, un Plan d'épargne coopératif est en cours de mise en place.

1. A l'heure où nous imprimons ces lignes, nous venons d'apprendre le décès brutal d'Hubert Durand. Un hommage lui sera rendu dans le prochain numéro de Participer.

Disposelec

Michel Plaze, Disposelec.

A Disposelec, participation et intéressement sont versés au prorata du temps de travail, dans un souci de « *partage de la richesse de l'entreprise égalitaire et collectif* ». « *Au bout de deux ans, tous les salariés deviennent associés* », rappelle Michel Plaze, le PDG. Les nouveaux salariés peuvent puiser, pour moitié, dans leur réserve spéciale de participation, afin de constituer leur capital, l'autre moitié étant apportée "en cash". Au total, chaque associé s'engage à acheter des parts sociales de l'entreprise à hauteur de 70 % de sa rémunération brute mensuelle auxquels s'ajoutent 3 500 €. Ensuite, la participation est placée à 70 % dans des titres participatifs émis par l'entreprise à travers un Plan d'épargne entreprise (PEE), bloqués jusqu'au départ du salarié. Les 30 % qui restent alimentent des comptes courants bloqués pendant cinq ans.

L. A.

Les innovations du management participatif

Organisation en "Scopettes" chez Alma, groupes de travail pour affiner la stratégie chez Les Solidaires, assemblées de secteur chez ECF… Les Scop innovent pour que les salariés puissent réellement participer aux décisions de l'entreprise.

« *R.A.S., comme Responsables, Autonomes et Solidaires.* » C'est la formule adoptée par Jean-Pierre Martin, PDG de l'Ecole de conduite française-CER Centre Atlantique (ECF-CER CA), pour résumer sa vision de la participation des salariés aux décisions. Présente sur quatorze départements et quatre régions, à travers une cinquantaine d'agences, l'ECF-CER CA, qui est l'une des Scop de l'enseigne des écoles de conduite et de sécurité routière, a constaté que l'assemblée générale annuelle n'est pas un espace suffisant pour que chacun puisse y prendre la parole. « *350 personnes dans une salle, c'est beaucoup trop* », remarque Jean-Pierre Martin. D'où l'idée d'organiser des assemblées de secteur dans lesquelles 30 à 40 personnes peuvent plus facilement s'exprimer.

Décentralisation

Participation rime aussi avec décentralisation chez Alma, une Scop iséroise d'informatique. Dans les réunions mensuelles des trois départements de l'entreprise (voir graphique), qui possèdent une autonomie de gestion, on discute de l'organisation du travail, les objectifs sont évalués collectivement, les salariés donnent leur avis sur les candidatures au moment d'une embauche ou sur les augmentations de salaires, même si la décision finale revient au responsable, élu, de chacune des trois "Scopettes". Favoriser la participation à la prise de décision s'inscrit donc souvent dans la création de structures de discussion et de concertation. A l'imprimerie La Contemporaine, en Loire-Atlantique, il existe également d'autres structures que l'assemblée générale ou le conseil d'administration statutaire. La Scop fonctionne à l'aide d'un conseil de gestion, lui-même aidé de deux commissions, l'une plutôt "gestionnaire" et l'autre "sociale", qui donnent leur avis sur les décisions à prendre, comme les augmentations de salaires ou l'affectation du résultat. « *Dans une Scop, on ne doit pas gérer uniquement les questions relatives à son propre poste. Quelqu'un à la PAO doit aussi se préoccuper du reste : cela n'est pas dans la convention collective, mais c'est indispensable* », argumente Christine Noblet, en charge de la paie au sein de la Scop et administratrice de l'UR Ouest.

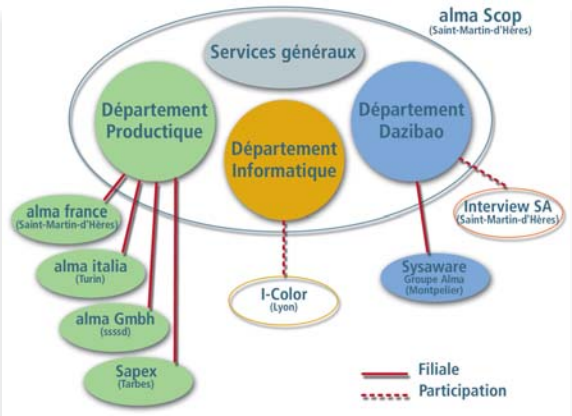
Discussions stratégiques

Cette participation de tous est d'autant plus importante lorsque l'entreprise fait évoluer sa stratégie. Les Solidaires, Scop de près de 100 salariés, vend des cuisines, des salles de bain et des cheminées pour des enseignes connues comme Philippe ou Godin. Mais en septembre, elle a lancé L'Esprit Hexa, une nouvelle enseigne de magasins. En plus des deux assemblées générales annuelles, une journée de réflexion a été organisée en juin pour débattre du projet d'entreprise sur cinq-dix ans. Puis des groupes de travail ont été constitués pour affiner la nouvelle stratégie de l'entreprise, concernant par exemple le choix d'implantation des nouveaux magasins ou l'organisation de la logistique. Dans cette société dirigée par un binôme (un président du conseil d'administration est en charge de l'animation coopérative et un directeur général, de la gestion), le taux de sociétariat a bondi de 45 % à 80 % en moins de dix ans. Et « *tous les salariés, y compris les intérimaires, participent aux assemblées générales* », se félicite Didier Marchand, le directeur général.

Porteurs de projets internes

Ouvrir les instances de participation, c'est aussi le souhait de Jean-Pierre Martin. Pendant longtemps, tous les volontaires ont été intégrés au comité d'entreprise, parfois au-delà des obligations légales. « *Nous avons également mis en place une "antichambre" du conseil d'administration, le comité de gestion* », explique le PDG d'ECF-CER CA. Une sorte de conseil d'administration élargi, auquel tous ceux qui le souhaitent peuvent assister. Un moyen de « *découvrir ce qui se discute dans l'enceinte du conseil d'administration* » et de faciliter l'accès aux informations. Le comité de gestion a depuis été remplacé par un conseil de développement, devant lequel des "porteurs de projets" internes peuvent venir faire part de leurs idées de création ou d'innovation et défendre le développement d'une nouvelle activité : programme d'insertion, projet d'éducation populaire, activité bateau, ouverture d'une nouvelle agence. Pour Jean-Pierre Martin, « *c'est un mode de management qui implique les gens. Il y a un droit à l'innovation et toutes les idées sont valables si elles sont solides et validées collectivement.* »

L. A.



L'organisation en trois départements de la Scop Alma facilite le management participatif au sein de ses trois "Scopettes".

+ sur www.scop.coop

Téléchargez ce dossier et le bilan 2004 « Les Scop championnes de France de la participation » paru dans *Participer* n° 610, d'avril-mai 2005.